

Стратегический менеджмент

Срок обучения: До 1 месяца

Время проведения: ежедневно с 10:00 до 17:30

Выдаваемые документы: Удостоверение о повышении квалификации или Сертификат Moscow Business School

Программа обучения

Очный формат

Тренеры: Бутыркин Александр Яковлевич

Расписание: с 10:00 до 17:30

Программа семинара

День 1

Стратегическое управление организацией в рамках классического подхода

- Основы системного моделирования. Главные вопросы до начала формирования стратегии
- Конкуренция начинается в головах — видение («Что нами движет?», а потом «Куда?» и «Как?»)
- Разработка стратегии: основные технологии и инструменты
- Идеология и организационная культура как важный элемент будущей стратегии
- Бренд как стратегический инструмент маркетинговых коммуникаций — неразрывная связь со стратегией

Организация процесса стратегического планирования

- Диагностика актуального состояния. С чем и с кем мы пойдём по стратегическому пути
- Целевые аудитории и модель потребительской ценности
- Стратегический анализ и инструменты создания стратегии

(определение ключевых ресурсов, анализ внешней среды, конкурентные стратегии)

- Целеполагание (цель и правила ее постановки, SMART, «цель — показатель — критерий» и др.)
- Альтернативы. Сценарии. Фокус. Формализация стратегии

Практикум «Примеры и обсуждение конкурентных стратегий предприятий различных отраслей»

Настройка компании на реализацию стратегии

- Каскадирование целевой структуры и выбор показателей. Перевод целевых показателей на операционный уровень
- Сквозная система финансового управления как инструмент реализации стратегии (показатели-контроль-мотивация)
- Оптимизация бизнес-процессов и проектов
- Трансформация организационной культуры и обучение персонала

Основные ошибки при формировании и реализации стратегии

Практикум «Разбираем ошибки стратегий конкретных предприятий»

День 2

Новые подходы к стратегическому управлению и перспективы на будущее

Практикум-обсуждение «Основные предпосылки корректировки классических подходов к стратегическому управлению. Рождение новых подходов»

Эволюция подходов и инструментов в области стратегического управления — день сегодняшний

- Стратегия голубого океана
- Спиральная динамика и бирюзовые организации
- Холакратический подход
- Компании-платформы как особый вид организации. Экспоненциальные организации

- Нейропсихологические тенденции в маркетинге. Рефрейминг, нейромаркетинг и другие

Практикум-кейс «Формирование идей применения описанных подходов»

- Достоинства и недостатки новых подходов. Тенденции к развитию их в будущем, прогнозы развития

Практикум-обсуждение «Достоинства и недостатки новых подходов при использовании их в современных российских условиях»

Основные тенденции развития мира и бизнес-среды с опорой на имеющиеся тенденции — день завтрашний

- Стратегическое управление в условиях неопределенности. Основные критерии нового мира

Практикум-деловая игра «Мир будущего. Критерии, показатели и коэффициенты — целевые ориентиры бизнеса будущего»

- Анализ применимости подходов и инструментария стратегического управления в условиях нарастания неопределенности
- Моделирование вероятных изменений в области стратегического управления будущего. Какие изменения нужно начинать уже сейчас?

Практикум-обсуждение «Программа подготовки своей компании к работе в дне завтрашнем»

День 3

Основные понятия и определения риск-менеджмента

- Неопределенность и риск: чем они отличаются?
- Источники и классификация рисков. Факторы риска: внешние и внутренние риски
- Общеэкономические и политические риски
- Стратегические, операционные и проектные риски
- Риски бизнес-процессов

- Риски, связанные с информацией для принятия решений
- Обзор стандартов по управлению рисками

Система риск-менеджмента

- Система менеджмента риска. 5 этапов риск-менеджмента
- Методы и способы выявления и идентификации рисков
- Декомпозиция рисков от уровня предприятия до уровня подразделения
- Классификатор рисков. Формирование базы данных по рискам. Реестр риска. Правила составления и шаблоны классификатора рисков

Практикумы:

- Описание и обсуждение примера рисков конкретного предприятия
- Сквозной кейс по всему семинару «Управление рисками»

Качественная оценка рисков на действующем предприятии

- Двухфакторная характеристика риска. Соотношение вероятности и ущерба
- Построение оценочных шкал. Простые (качественные) и сложные (оцифрованные) шкалы
- Пошаговый алгоритм построения матрицы (карты) рисков
- Примеры матриц рисков конкретных компаний малого, среднего и крупного бизнеса нескольких отраслей
- Нормирование и строгое ранжирование рисков: от незначительного (допустимого) до катастрофического. Допустимые уровни риска
- Показатели, вытекающие из матрицы рисков

Практикум «Разработка нескольких вариантов матрицы рисков „сквозного“ бизнес-кейса»

Количественная оценка рисков на действующем предприятии

- Модели количественной оценки риска, применимые в реальной практике

- Использование инструментов финансового моделирования
- Дисперсия и среднеквадратичное отклонение
- Критерии оценки рискованных решений
- Анализ чувствительности и сценарный анализ
- Оценка специфических и сложнооцениваемых рисков
- FMEA-анализ

Практикум «Проведение количественной оценки рисков „сквозного“ бизнес-кейса методом анализа чувствительности»

День 4

Реагирование на риск

- Принципы и подходы. Стратегия управления рисками
- Четыре способа реагирования (обработки) риска
 - отказ от риска
 - снижение риска
 - передача / трансфер риска
 - принятие риска
- Критерии выбора способа обработки риска по соотношению эффект-затраты
- Разработка мероприятий по снижению рисков

Практикум «Обсуждение и разработка мероприятия по обработке риска „сквозного“ бизнес-кейса»

Учет и анализ риска инвестиционного проекта

- Анализ чувствительности как метод оценки устойчивости инвестиционного проекта
- Аналитический и дискретный подходы к анализу чувствительности
- Оценка риска проекта на основе дерева событий
- Оценка риска по методу сценариев будущего развития
- Использование дерева решений при оценке риска

Практикум «Рассмотрение использования дерева решений на примере»

Построение модели управления рисками

- Основные шаги построения модели управления рисками
- Организационная структура управления рисками и распределение рисков по уровням управления компанией
- Роль подразделений внутреннего контроля и аудита
- Шаблоны отчетности по управлению рисками
- Инструменты развития культуры управления рисками

Практикум «Разработка процедуры контроля рисков в компании»

Дистанционный формат

Состав продукта дистанционного обучения: видеокурсы, электронные учебники, рабочие тетради, массив тестов.

Преподаватели: Фридман Александр Семенович, Толкач Владислав Владимирович, Смирнова Надежда Константиновна, Крылов Тимофей Алексеевич, Широченская Ирина

Программа

Стратегическое управление как потребность бизнеса

- Бизнес-среда
- Проблемы постановки стратегического управления в компании
- Принципы стратегического управления
- Стратегические приоритеты и альтернативы

Цикл стратегического управления

- Задачи стратегического управления
- Уровни построения стратегии
- Структура стратегии компании
- Разработка стратегии в диверсифицированной компании
- Приоритеты руководителя бизнеса между оперативной и стратегической деятельностью
- Ответственность за формирование стратегий

Стратегическая диагностика: анализ внешнего окружения

- Внешний анализ
- Анализ конкурентов
- Анализ потребителей
- Анализ рынка
- Анализ среды
- Факторы внешнего окружения компании
- PEST-анализ
- Анализ ближнего окружения
- Модель Портера-Мэтьюза
- Входные барьеры в отрасль
- Источники рыночной информации

Стратегическая диагностика: анализ внутренней среды

- Анализ внутренней среды компании
- Анализ ключевых факторов успеха
- Анализ цепочки ценностей
- Анализ продуктов
- Матрица BCG
- Анализ производственных мощностей
- Анализ качества
- Анализ запасов
- Анализ рабочей силы
- Анализ оргструктуры и корпоративной культуры
- SWOT-анализ
- Перекрестный анализ
- Анализ рисков

Постановка стратегических целей

- Видение компании
- Модель Коллинза-Порраса
- Построение предназначений компании
- Функции видения
- Миссия, типы миссий
- Стратегические цели
- Преимущества установления целей
- Критерии SMART при постановке целей
- Дерево целей

Виды стратегии

- Виды стратегий
- Портфельные стратегии
- Стратегии развития портфеля
- Матрица Мак Кинзи
- Матрица DPM
- Стратегии роста
- Матрица Ансоффа
- Конкурентные стратегии

Разработка и формализация стратегий

- Механизм формирования стратегических альтернатив
- Метод Саати
- Выбор общей стратегии
- Сценарное планирование
- Формализация стратегии
- Этапы разработки стратегического плана компании
- Стратегические карты
- Стратегические цели и ключевые показатели результативности
- KPI компании

Управление реализацией стратегии

- Условия успешной реализации стратегии
- Причины неудач при реализации стратегии
- Управление по целям
- Сбалансированная система показателей

Внедрение и управление изменениями

- Стадии процесса организационных изменений
- Управление организационными изменениями
- Методики осуществления перестроек в организации
- Управление сопротивлением организационным изменениям
- Причины сопротивления изменениям
- Методы преодоления сопротивления изменениям
- Стратегия организационных изменений

Роль менеджера в процессе стратегического управления

- Принятие управленческих решений и формирование коалиций
- Модель Карнеги
- Поддержка стратегических организационных изменений
- Команда разработки стратегии
- Внутренние элементы эффективности команды
- Командные роли
- Лидер команды процесса стратегического управления
- Типы поведения

Переговоры в стиле «Бои без правил»

- Субличности и основные субличностные позиции
- Экспресс-диагностика: как определить типы «трудностей» партнера в процессе переговоров
- Систематизация и выявление своих «уязвимых мест»
- Риторика в переговорах
- Приемы «черной» риторики, которые сбивают с толку: изучение, методы противодействия и способы применения
- Как взаимодействовать:
- Техники «мягкого» и «жесткого» контактов
- Выбор техники в зависимости от ситуации и целей переговоров
- «Грязные приемы». Как распознать некорректные действия
- Различные варианты неконструктивного поведения партнера
- Ваши «контрприемы» — как противодействовать некорректному поведению
- NLP в переговорах
- Действия в конфликтах (нейтрализация конфликта)
- Если «напали» на нас. Защита
- Способы сохранения собственной психологической устойчивости в процессе переговоров
- Конструктивное разрешение или эскалация конфликтов
- Если «нападаем» мы. Нападение
- Конструктивное разрешение конфликтов
- Как нарушить спокойствие партнера и заставить его совершить ошибку
- Скрытые конфликты: диагностика и управление в процессе переговоров
- Приложение 1. Методика NLP

- Приложение 2. Структурная модель Э. Берна
- Приложение 3. Визуалы, аудиалы, кинестетики

Стратегия эффективных переговоров

- Типовые ошибки персонала «передовой линии»
- Говорим «переговоры», подразумеваем «продажи», говорим «продажи», подразумеваем ... «переговоры»?
- Основные этапы встречи
- Стратегии на этапе подготовки к переговорам
- Networking, networking и еще раз networking
- Стратегия переговоров на стадии «Признание потребностей»
- Стратегия переговоров на стадии «Оценка вариантов»
- Работа с контрагентом на стадии «Разрешение сомнений»
- Стратегия работы с другой стороной переговоров на стадии «Внедрение решения»
- Уступки и компромиссы в переговорах
- Гарвардская методика переговоров